

BÆREKRAFT OG KUNDERELASJONER

4

INCORPORATING TRIPLE BOTTOM
LINE LOGIC INTO MARKETING

10

KUNDETILFREDSHETEN HAR ALDRI VÆRT HØYERE

14

MULTISENSORY PACKAGING DESIGN

24

FEILVURDERING AV DIGITAL REKLAMEEFFEKT

28

HOW DOES MARKETING CONTRIBUTE
TO FINANCIAL FIRM PERFORMANCE?

Hvordan ta kundetilfredsheten mot nye høyder?



Stadig flere norske bedrifter har bærekraft som et vesentlige mål i sine strategier. Årsakene er flere, viktigst er kanskje de samfunnsmessige gevinstene, men satsningen gir også konkurransefortrinn i kampen om kundene. Analyser av forbrukertrender har lenge vist at fokus på bærekraft er viktig for våre kunder med hensyn til valg av leverandører og hvilke produkter og tjenester som blir valgt. Rapporten fra Sustainable Brand Index 2019 viser at norske forbrukere i dag er betydelig mer interesserte i bærekraft enn tidligere; vi snakker om bærekraft og vi uttrykker at det preger hverdagen vår. Selv om vi vet at hva folk sier ikke alltid samsvarer med hva de gjør, ser det ut til at forbrukerne i dag er mer opptatt av bærekraft enn noen gang før.

Å designe og optimalisere kundeopplevelser er et annet fenomen som preger hverdagen til de fleste bedrifter om det så er å handle på nett eller reise med tog. Kundeopplevelsen strekker seg over tid og kvaliteten på denne kan måles. Hvordan kan vi i hverdagen klare å være nyskapende? Noen av de mest suksessrike bedriftene benytter teknologi og digitalisering til å optimere kundeopplevelsen i tillegg til å kutte kostnader og effektivisere driften.

I et marked i rask, kontinuerlig endring, som det vi for eksempel er vitne til i dagligvarebransjen, er det vesentlig for konkurranseevnen at vi er i stand til å måle effekten av markedstiltakene vi implementerer. Om det så er reklamekampanjer, kvalitetsforbedringer, design av nye produkter eller kundeopplevelser, navneskifte eller satsning på bærekraft må vi kunne estimere effekter og avkastning av disse for å vite hva som fungerer i markedet. Men, har vi den rette kompetansen til å måle dette?

I denne utgaven av Marketing Magazine fokuserer vi på temaene bærekraft, kundeopplevelser og markedsanalyser. Vi presenterer her et lite utvalg av forskningen vi holder på med for tiden ved institutt for markedsføring ved Handelshøyskolen BI nettopp innenfor disse områdene.

Føler du imidlertid at du trenger en faglig oppdatering innenfor disse områdene, har vi i tett dialog med næringslivet utviklet kurs og program som skal hjelpe markedsførere og ledere å videreutvikle kompetansen innen designteknikk og nyskapning og markedsanalyse.

Et lite knippe av våre nyutviklede kurs finner du i andre del av magasinet.

På institutt for markedsføring ved Handelshøyskolen BI verdsetter vi samarbeid med næringslivet svært høyt. Tett kontakt, samarbeid og dialog mellom næringsliv og akademia er viktig for å produsere relevant forskning og utdanning! Har du en ide eller problemstilling du ønsker å diskutere er det bare å ta kontakt med oss! Vi vil også benytte anledningen til å invitere deg til vår seminarserie Marketing Research for Breakfast, som gjennomføres to ganger i halvåret – vel møtt!

Ønsker deg med dette en riktig god sommer og god lesning!

Line Lervik-Olsen,
Professor i markedsføring
Leder av institutt for markedsføring

Innhold:

BÆREKRAFT

The sustainable challenge: Incorporating Triple Bottom Line Logic into Marketing	4
Velger du bærekraftige varer?	6
Kundetilfredsheten har aldri vært høyere	8
Hvordan kan blokkjedeteknologi gi bedrifter økt verdiskapning?	10



KUNDEOPPLEVELSER

Multisensory packaging design	12
What can marketers learn from chefs?	14
How do customers respond to waiting shorter or longer than expected?	16
Hvorfor Vy blir møtt med fy	18
Død og fordervelse I retail, eller bare tilpasning?	20



MARKEDSSANALYSE OG LØNNSOMHET

Feilvurdering av digital reklameeffekt	22
Creating buzz before new product launches: Is it always a good idea?	24
Hvordan kan markedsføring påvirke organisasjonens resultater?	26



NYTT FRA INSTITUTTET

Data analytic skills will make or break future marketing managers	28
Applied marketing analytics	28
Design thinking	29
Markedsorientert forretningsstrategi	30
Honorary doctorates	31



THE SUSTAINABLE CHALLENGE:

Incorporating Triple Bottom Line Logic into Marketing

How can businesses include ecological action and social responsibility into its marketing efforts while remaining dedicated to corporate profitability?



Adjunct Professor Robert Dahlström
robert.dahlstrom@bi.no

Climate change and social responsibility shape the need for companies to augment their marketing strategies. Climate reports produced by leading national institutes and international organizations indicate continual increases in levels of atmospheric greenhouse gases. Atmospheric carbon dioxide levels are forty percent higher than 1750 levels. The consequences of this increase are more volatile temperatures, increased health risk, decline in the quantity and quality of freshwater, degradation of terrestrial and inland water ecosystems, rising sea levels, and threats to biodiversity. Climate change is already affecting where people live, how they live, and how firms conduct business.

An increased awareness of corporate social responsibility has been concomitant with the rise in efforts to address climate change. The United Nations recently published 17 goals for sustainable development that seek to promote prosperity while protecting the planet. These goals address a range of social needs including responsible consumption and production,

education, health, poverty, gender equality, social protection, and job opportunities. Given that commerce is essential to the attainment of these goals, industry leaders participate in the development process. Firms that address these goals can enhance their commitments to corporate social responsibility. In addition, commitment to these goals has potential to affect consumer preferences and reduce the carbon footprint of the supply chain.

How can the firm incorporate ecological action and social responsibility into its marketing efforts while remaining diligent about corporate profitability? The 1987 Brundtland report from the World Health Organization offers a starting point when it defines sustainability as development that "meets the needs of the present without compromising the ability of future generations to meet their own needs." This definition provides a compass pointing towards the goals of sustainability, but it does not offer a roadmap outlining how to attain a level of sustainability.

Since the publication of this report, industry practice has increasingly embraced the notion that sustainability derives from focusing on the triple bottom line. Figure 1 outlines the pursuit of sustainability. The sustainable organization must generate acceptable levels of economic performance or it will not survive. It must also nurture social performance in its interaction with customers, suppliers, consumers, and other interest groups. Survival is also contingent on the firm's ability to achieve acceptable levels of environmental performance throughout the supply cycle from raw material procurement to post-consumption reclamation. UN sustainable development goals enable the firm to align its social responsibility efforts and environmental action with other public and private organizations.

Figure 1 illustrates that these alternative bottom lines are not always compatible. For example, the firm can raise its short-term financial performance by ignoring the costs of waste produced in its manufacturing facilities.

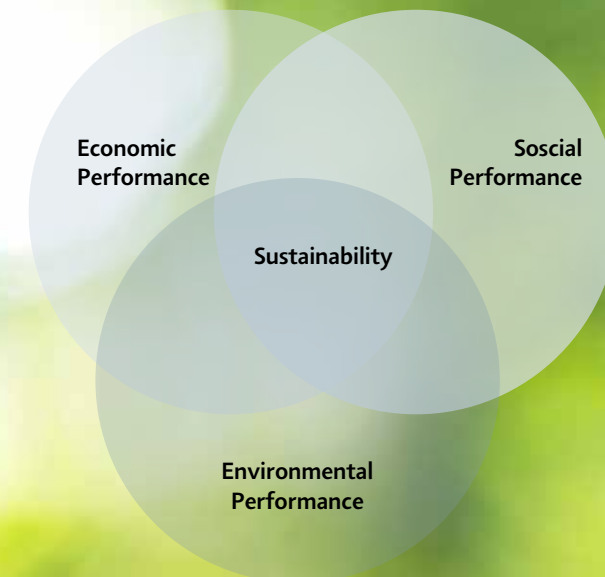


Figure 1 Sustainability and the Triple Bottom Line

The sustainable organization, however, simultaneously works toward achieving heightened performance in the economic, social, and environmental realms.

We use this triple bottom line logic to define *sustainable marketing* as the study all efforts to consume, produce, distribute, promote, package, and reclaim products in a manner to achieve ecological, economic, and social objectives. The inclusion of "all efforts to consume" recognizes that many entities are involved in sustainable marketing. Sustainable marketing is not limited to government or non-government organizations, nor is it solely an activity undertaken by consumers. Manufacturers, wholesalers, retailers, and services firms each have opportunities to contribute to sustainable marketing. This definition also recognizes the need to consider the production, distribution, and reclamation of products as integrated components of the marketing effort. Efficiency at one stage of this process (e.g., distribution) may offer advantages in the channel, but the goal of

sustainable efforts is to limit the total ecological influence associated with consumption. Finally, sustainable marketing must consider the promotional efforts employed to gain consumer support of ecologically friendly products.

This perspective enables the firm to take an eclectic view of its marketing efforts. Ninety-three percent of the 250 largest firms worldwide now report on their ecological, social and economic performance via sustainability reporting. Consumers are also more inclined to incorporate broader societal and ecological concerns into their decision-making. Across markets, buyers' interests in becoming more sustainable influence a substantial amount of buying decisions. Firms that adopt sustainable marketing offer marketplace solutions that provide triple bottom line value to businesses and consumers.

REFERENCE:

- Dahlstrom, Robert and Jody Lynn Crosno (2018). *Sustainable Marketing*, Chicago, IL: Chicago Business Press.
- Sandra A. Waddock, Charles Bodwell, and Samuel B. Graves (2002). "The New Business Imperative," *Academy of Management Executive*, 16 (2), 132-148.
- Savitz, A. (2012), *The Triple Bottom Line: How Today's Best-Run Companies are Achieving Economic, Social and Environmental Success--and How You Can Too*. San Francisco, CA: John Wiley & Sons.
- Carter, Craig R. and Dale S. Rogers (2008), "A Framework Of Sustainable Supply Chain Management: Moving Toward New Theory," *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management* 38(5), 360-387
- <https://www.un.org/sustainabledevelopment/sustainable-consumption-production/> (7 June 2019).

Velger du BÆREKRAFTIGE varer?

Nesten alle snakker varmt om bærekraft. Betyr det at norske forbrukere begjærlig omfavner bærekraftige varer og tjenester?



Tekst:
Audun Farbrot, fagsjef forskningskommunikasjon.
Medforfatter: Høyskolelektor Pål Silseth

Nesten alle snakker varmt om bærekraft. Bærekraft innebærer blant annet at vi må ta hensyn til fremtidige generasjoner når vi som forbrukere går til innkjøp av varer og tjenester.

Om vi lever som vi snakker, skulle vi altså kunne forvente at vi som forbrukere heier på bedrifter som tar bærekraft på alvor når de utvikler, markedsfører og selger produkter og tjenester. Vi kunne også se for oss at norske forbrukere begjærlig omfavner bærekraftige produkter og tjenester. Er det tilfelle?

For mange blir det med praten, indikerer en forsk studie fra Handelshøyskolen BI. På dette området blir ikke alltid ord fulgt opp av handling.

– Som forbrukere velger vi produkter og tjenester som gis den største nytteverdien for oss selv, fremholder Pål Rasmus Silseth, som er høyskolelektor ved Institutt for markedsføring

ved Handelshøyskolen BI og partner i analyse- og rådgivningsfirmaet Barcode Intelligence.

Silseth har gjennom de siste 15 årene fulgt med på hvordan bærekraft påvirker forbrukernes oppfatning av bedriftene (omdømme) og forbrukernes tilfredshet og lojalitet til virksomhetene vi kjøper varer og tjenester fra. Det har han gjort gjennom forskningsprosjektet Norsk Kundebarometer ved Handelshøyskolen BI.

BÆREKRAFT GIR HØYERE PRISER

Bedrifter som legger vekt på bærekraft i sin virksomhet, opplever å bli bedre likt av forbrukerne. Bærekraft påvirker altså virksomhetens omdømme i positiv retning.

– Men, vi har så langt sett liten effekt på forbrukernes tilfredshet med og lojalitet til bedriftene de kjøper varer og tjenester fra, konstaterer Silseth.

To av tre norske forbrukere (66 prosent) mener at økt satsing på bærekraft fører til høyere priser på varer og tjenester uten at kvaliteten nødvendigvis blir bedre. Det viser årets undersøkelse fra Norsk Kundebarometer, som ble gjennomført blant 1000 norske forbrukere fra januar til april 2019.

– Norske forbrukere svarer at de er villige til å godt ta en høyere pris fra bærekraftige leverandører. Men det forutsetter at produktene og tjenestene får en høyere opplevd kvalitet, sier markedsforskeren.

Så langt har altså ikke bærekraft i seg selv blitt oppfattet som en ekstra kvalitet som forsvaret høyere priser.

KVINNER MEST BEKYMRET

Norsk Kundebarometer 2019 viser at kvinner i større grad enn menn svarer at de påvirkes av bedriftenes evne til å drive på en bærekraftig måte.

Kvinner er også mer villige enn menn til å godta høyere priser på produkter fra leverandører som fokuserer på bærekraftig utvikling. Langt flere kvinner enn menn er bekymret for klima- og miljøutfordringene vi står overfor.

På et område anser menn seg fullt på høyde med kvinnene: Like mange menn som kvinner mener de har god forståelse for hva bærekraftig utvikling betyr. Denne forståelsen slår imidlertid ulikt ut når menn og kvinner blir bedt om å foreta valg som forbrukere.

BANKER FÅR BANK

Norsk Kundebarometer har også bedt norske bankkunder vurdere om bankene de bruker, har evne til å ta samfunnsansvar, være etiske og arbeide for en bærekraftig utvikling. De er ikke spesielt imponerte.

Eika og Sparebank 1 oppfattes som best i klassen på samfunnsansvar med henholds-

vis 76 og 70 av 100 oppnåelige poeng, mens Nordea, Danske Bank og DNB må nøye seg med stusselige 57 (Nordea og Danske Bank) og 58 (DNB) poeng.

Handelsbanken kommer best ut når bankkundene blir bedt om å vurdere om banken de bruker, jobber i henhold til etiske og moralske normer med 78 poeng. Sbanken og Eika får en hederlig vurdering fra kundene sine med 74 poeng. Verst i klassen er DNB, som får 57 av 100 mulige poeng for å jobbe i henhold til etiske og moralske normer. Det burde gi grunn til bekymring for DNB-sjef Rune Bjerke og hans kolleger.

Ingen av bankene har lyktes med å markere seg på bærekraftsområdet. Handelsbanken kommer best ut med en score på 63 poeng, mens DNB også her tar en bunnposisjon med 52 poeng.

Bankens begredelige resultater på bærekraft ser så langt ikke ut til å påvirke de økonomiske resultatene negativt. Det kan forklares med at få av kundene egentlig bryr seg.

– Bankkundene erkjenner at de så langt ikke har lagt noen særlig vekt på bærekraft når de velger bankforbindelse, avslutter Silseth.

Men det kan jo endre seg om flere velger å leve som de snakker.



Kundetilfredsheten har aldri vært høyere i Norge

Det som startet som et brysomt mål på slutten av 1990-tallet, har utviklet seg til å bli et viktig styringsparameter. Men hvorfor er vi så opptatte av kundetilfredshet?



Høyskolelektor Bengt G. Lorentzen, Høyskolelektor Pål R. Silseth og Professor Line Lervik-Olsen.
E-mail: pal.silseth@bi.no

Norsk Kundebarometer ved Handelshøyskolen BI har undersøkt kundetilfredshet blant norske bedrifter i mer enn 20 år. Undersøkelsen gjennomføres årlig, og i 2019 omfatter den til sammen 154 bedrifter fra rundt 30 ulike bransjer. Mer enn 6000 forbrukere har fortalt hvor fornøyde de er med bedrifter de kjøper varer og tjenester fra. Tilsammen har de avgitt nærmere 16.000 vurderinger av enkeltbedriftene som måles.

Den aller første kundetilfredshetsprisen ble delt ut til Braathens Safe og Esso i 1996. I år var det Volvo som stakk av med seieren for andre året på rad: Kundetilfredshet som styringsmål har gjennom alle disse årene utviklet seg fra å være et litt brysomt mål på begynnelsen av 1990-tallet til et viktig styringsparameter, KPI for norske bedrifter. Men, hvorfor er vi så opptatte av kundetilfredshet?

KONSEKVENSER AV KUNDETILFREDSHET

Det hele startet tidlig på 1990-tallet da professor Claes Fornell ved Handelshøyskolen i Stockholm lanserte en modell som viser årsaker og konsekvenser av kundetilfredshet. Senere etablerte han American Customer Satisfaction Index, som ble lansert i 1994 ved University of Michigan. I Norge fikk vi Norsk Kundebarometer i 1996.

Siden 1990-tallet har det blitt gjort mye forskning på årsaker til og konsekvenser av kundetilfredshet. Resultater fra denne forskningen viser at kundetilfredshet er en sterk driver av kundelojalitet og gjenkjøp, anbefalinger og positiv omtale og således lønnsomhet. Kundetilfredshet styrker bedriftens konkurranseevne og kan føre til økt aksjekurs og -verdi. Når kundetilfredsheten synker derimot, kan vi forvente oss at kundene flykter, nedgang i markedsandel og redusert lønnsomhet.

REKORD I KUNDETILFREDSHET

Årets resultater gir oss imidlertid grunn til å være optimistiske. Kundetilfredsheten i Norge har nemlig aldri vært høyere! Norske bedrifter

er i stand til å levere stadig bedre kvalitet og kundene blir stadig mer fornøyde.

Norsk Kundebarometer måler kundetilfredshet og lojalitet på en skala fra 0 til 100, der 0 er dårligst og 100 er best. Bedrifter som får mindre enn 60 kundetilfredshetspoeng, har klart misfornøyde kunder. Bedrifter som oppnår mer enn 80 kundetilfredshetspoeng, lykkes med å gjøre kundene sine begeistret. Norsk Kundebarometer 2019 viser at kundetilfredsheten i Norge stiger sett under ett. I gjennomsnitt oppnår de undersøkte virksomhetene en kundetilfredshet på 72,7 poeng. Det er 0,7 poeng mer enn i 2018.

ET LANGSIKTIG PERSPEKTIV

På toppen av listen finner vi en del gamle travere som har scoret høyt på kundetilfredshet over mange år, slik som Toyota, Sbanken, Vinmonopolet og Finn.no. Blant topp 16 finner vi flere bilmerker Volvo, Toyota, Audi og BMW og Skoda. Også apotekene her representert ved Apotek 1 og Komplettaapotek har en tradisjon, etter at bransjen ble deregulert i 2001, for å score høyt blant kundene. Fellesnevneren for alle virksomhetene som oppnår toppscorer og som representerer svært forskjellige bransjer er at de har gode kvalitetssystemer og fullt kundefokus i et langsiktig perspektiv. Nytt av året er at kundenes tilfredshet med forsikrings-selskapene Sparebank 1, Gjensidige og If har økt. Dette viser at mange år med systematisk jobbing med kvalitet og kundeorientering har gitt resultater. Det er tydelig at det ikke bare er viktig å måle kundenes tilfredshet over tid, men også hvilke interne faktorer som påvirker denne tilfredsheten, slik at områder hvor endring er nødvendig kan identifiseres.

HVA GJØR BEDRIFTER SOM LYKKES MED KUNDETILFREDSHET?

- Skal du ligge i toppen på kundetilfredshet har vi gjort fem observasjoner på hva som er viktig:
1. Du må være god på både produkt og service. Servicekomponenten må være av like høy kvalitet som produktet du selger.
 2. Bærekraft er viktig blant våre kunder. Men

hva betyr bærekraft? Mange (både kunder og bedrifter) er usikre på betydningen av begrepet. I tillegg tror en stor del av kundemassen at fokus på bærekraft fører til dyrere tjenester og produkter. Det er derfor nødvendig å være tydelig på hvilke mål på bærekraft som gjelder for vår bedrift og klare kommunikasjon for å få forbrukerne til å være med på «det grønne skiftet».

3. Det handler om å maksimere nytteverdien hos kunden og sørge for at bedriften er relevant i en tid hvor endring skjer raskt. Verdien må synliggjøres gjennom informasjon, opplæring, oppfølging, riktig produktbruk, aktiviteter, med mer. Det krever god merkevareledelse gjennom tydelig posisjonering, differensiering og kategoritilhørighet.
4. Det handler om kundefokus også i digitalisering av tjenester og produkter for å optimalisere kundeopplevelsen. Et perspektiv Øystein Herland, administrerende direktør i Volvo Car Norway AS, understrekte viktigheten av da Volvo mottok Norsk Kundetilfredshetspris 2019.

FAKTA OM NORSK KUNDEBAROMETER 2019:

Norsk Kundebarometer er et forskningsprosjekt ved Handelshøyskolen BI som hvert år måler tilfredshet og lojalitet blant norske forbrukere. Kundene får muligheten til å si hva de mener om bedrifter de kjøper varer og tjenester fra. Undersøkelsen er gjennomført av Barcode Intelligence og Norstat Norge i samarbeid med Handelshøyskolen BI.

Norstat har på oppdrag fra Norsk Kundebarometer spurt 6078 forbrukere om hvor godt fornøyd de er med bedrifter de er faste kunder hos. Til sammen har disse gitt 15.805 bedriftsvurderinger. Undersøkelsen omfatter tilsammen 154 bedrifter som selger varer eller tjenester som betyr mye for folks privatøkonomi. Datainnsamlingsperioden var fra januar til april 2019.

PLASS	SELSKAP	STJERNER	TILFREDSHET	LOJALITET
1	Volvo	★★★★★	83,7	80,4
2	Toyota	★★★★★	83,4	82,2
3	Flytoget	★★★★★	82,9	89,3
4	Sbanken	★★★★★	82,3	89,7
5	Vinmonopolet	★★★★★	82,1	
6	Audi	★★★★★	82,0	76,6
7	BMW	★★★★★	81,9	76,7
8	Finn.no	★★★★★	81,6	89,7
9	Apotek 1	★★★★★	81,1	90,3
10	Komplett Apotek	★★★★★	80,9	85,0
11	OneCall	★★★★★	80,9	82,8
12	Skoda	★★★★★	80,8	76,0
13	SpareBank 1 (Skadeforsikring)	★★★★★	80,4	84,8
14	Gjensidige (Skadeforsikring)	★★★★★	80,3	84,2
15	Komplett.no	★★★★★	80,1	86,1
16	If	★★★★★	80,1	80,0
17	Handelsbanken	★★★★★	79,9	84,3
18	Zalando	★★★★★	79,8	84,8
19	Altibox (bredbånd)	★★★★★	79,6	88,4
20	Specsavers	★★★★★	79,3	85,5
21	NAF	★★★★★	79,2	83,0
22	Verisure	★★★★★	78,9	85,1
23	Hurtigruten	★★★★★	78,9	82,2
24	Mitsubishi	★★★★★	78,4	72,0
25	Ice (mobil)	★★★★★	78,4	79,6
26	Avinor	★★★★★	78,4	77,4
27	Peugeot	★★★★★	78,2	74,8
28	Talkmore	★★★★★	78,2	83,6
29	Mercedes-Benz	★★★★★	77,9	74,5
30	Interoptikk	★★★★★	77,9	79,0
31	Norli	★★★★★	77,8	85,7

Hvordan kan blokkjedeteknologi gi bedrifter økt VERDISKAPNING?

Mange bransjer opplever kriser på grunn av kvalitetsusikkerhet. Blokkjedeteknologien åpner en ny verden hvor man for aller første gang kan gi en helt ny type garanti om kvalitet og sikkerhet.



Professor Ragnhild Silkoset
E-mail: ragnhild.silkoset@bi.no

Med tre små klikk kan enhver kjøpe kremer, vitaminer, mineraler og legemidler fra en av over 40.000 uautoriserte nettbutikker. Få tenker over risikoen med å bruke slike produkter, og tar for gitt at de er ekte. I bestefall har medikamentene ingen effekt, i verstefall kan de aktive ingrediensene medføre livstruende helsesikero til store kundegrupper. Også det offisielle helsevesenet er utsatt for forfalskninger som forveksles med ekte medisiner. For eksempel sendte WHO ut en pressemelding i Februar 2019 med advarsel om forfalskede kreftmedisiner ved sykehus i EU og USA.

Også andre bransjer opplever kriser på grunn av kvalitetsusikkerhet. For eksempel viser ny gransking at Boeing 737 MAX flyene inkluderer 148 feilproduserte komponenter produsert av underleverandører.

Andre eksempler som går på liv og helse, er matbåren smitte. Årlig blir 48 millioner mennes-

ker syke av denne type smitte, hvorav 128.000 blir innlagt, og 3.000 dør årlig kun i USA. Årsak er alt fra dårlige råvarer, bearbeiding, temperaturer, til sviktende kvalitetssikringssystemer. Både hestekjøttskandalen og produksjonen av bedervet kjøtt fra syke polske kuer er eksempler vi husker godt.

Deepfake er et begrep som nå sprer om seg. Dette er avansert videoredigering hvor man ikke lenger vil være i stand til å avdekke om en videofilm er blitt manipulert. Det vil være umulig å vite om det som sies på filmen er autentisk eller falskt. Katastrofen dette kan ha i en krisesituasjon eller i internasjonal storpolitikk er sterkt skremmende. Også digitale produksjoner trenger garantier for ektheten til produktet, slik at man kan stole på budskapet.

Videre må bedrifter levere på bærekraft med omtanke for mennesker, planet og lønnsomhet. Historiefortellinger hvor man forteller om

sin bedrifts fortrefelighet vil fremover ikke ha tilstrekkelig troverdighet i markedet. Kundene krever garantier for at tunfiskene de spiser ikke er fisket av slaver. De vil ha garantier for at Litium batteriet i mobiltelefonen og elbilen ikke er produsert av kobolt ved hjelp av barneslaver. De vil ha garantier på at olivenoljen er produsert på en måte som ikke dreper millioner av sangfugler, samt at palmeoljen er produsert uten å brenne store skogsområder. Og de vil ha garantier for at flyet ikke faller ned.

MULIGHETENE MED BLOKKJEDE-TEKNOLOGI

Blokkjedeteknologien åpner en ny verden hvor man for aller første gang kan gi en helt ny type garanti om kvalitet og sikkerhet. Blokkjedeteknologien sin unike egenskap er at den tar hver enkelt informasjonskapsel, for eksempel temperaturen som den ferske fisken lagres under, og distribuerer disse dataene fortløpende til store mengder databaser over hele verden.

Deretter tar den neste informasjonskapsel, for eksempel GPS sporing av hvor fisken befinner seg, og distribuerer dette oppå den forrige informasjonskapselen til de samme databasene. Dermed blir det en lenke av hendelser spredt blant et stort antall databaser, og mulighetene for å manipulere dataene er svært usannsynlig. Gjennom enkle brukergrensesnitt, for eksempel en App, kan kjøperen skanne ID markeringen på fisken og umiddelbart se dataene på fiskens reise fra hav til bord, og derigjennom kvaliteten.

FORSKNINGSPROSJEKTER

På BI forventer vi at blokkjedeteknologien vil få stor betydning for bedriftenes verdiskapning. Ved institutt for markedsføring er vi derfor i oppstarten på flere forskningsprosjekter hvor vi kartlegger dette fenomenet i dybden ut fra et konkurransemessig perspektiv i alt fra oljeindustrien, til matsikkerhet, medikamenter, sertifisering av digitale produkter og

bærekraft. Fokuset er på de tradisjonelle B2B og B2C markedene, men også på fremveksten av C2B og C2C markeder. Inkludert i dette er det også flere masterprosjekter hvor studentene spesialisere seg på blokkjedeteknologien fra et business perspektiv. Eksempler på temaer som studeres er hvordan blokkjedeteknologien påvirker kjøpernes risikooppfatning når de kjøper produkter online, hvordan smarte kontrakter påvirker bedriftsrelasjoner og effektivisering, hvordan produktsporing og transparens påvirker oppfattet produktrisiko, hvordan teknologien påvirker produktegenskaper og merkevarebygging, effekten på pris og betalingsvilje, effekter innen bærekraft, matsikkerhet, risiko ved kritisk produktkvalitet, teknologien ved ubemannede salgsmiljøer slik som vending maskiner, samt verdioppfattelsen for luksusprodukter og produkters gjensalgverdi.

Interessen fra næringslivet er stor for denne satsingen, og arbeidet med å etablere et sen-

ter er nettopp startet. Den langsiktige målsetningen er å etablere et forskningssenter med sterkt bidrag fra både offentlige og private næringslivsaktører, i kombinasjon med toppforskning på teknologiens betydning på verdiskapning.



MULTISENSORY packaging design

How can product packaging
be a part of the brand experience device,
and how to design the ideal multisensory packaging?



Førsteamanuensis Carlos Velasco
Professor Charles Spence
E-mail: carlos.velasco@bi.no

In recent decades, our conception of product packaging has shifted from considering it merely as a means of protection, transportation, and conservation to a brand experience device. In fact, not so long ago, some marketers started calling packaging the “permanent media” or “last five seconds of marketing”. Some even advocated for the inclusion of packaging as the fifth “P” in the traditional marketing mix of price, product, promotion, and place.

Today, packaging is considered as a powerful element in branding. It serves a range of functions including communication, value creation, persuasion, as well as being an element in experience design. Importantly, packaging is multisensory in the sense that consumers see, touch, hear, smell, and in some cases, even taste it (as in edible packaging). With this in mind, researchers and practitioners in multisensory marketing are now increasingly considering the multisensory aspects of packaging as a means of transforming consumers’ search behaviours, expectations, interaction and usability, and their perception of the product itself.

VISUAL MODALITY

Until recently, the majority of the research, theory, and practice has focused on the visual modality. This should come as no surprise, given that packaging shape, colour, typeface, and imagery, are critical for product identification and experience. For example, it has been suggested that unusual packaging colours, relative to the product category, can help a brand to stand-out on the shelf (such as Gatorade’s clear electric blue drink). Researchers have also suggested, though, that using congruent product colours can help consumers’ find the product faster (say, using burgundy when searching for BBQ-flavoured crisps), and in turn, enhance the fluency with which they can be processed by the consumer.

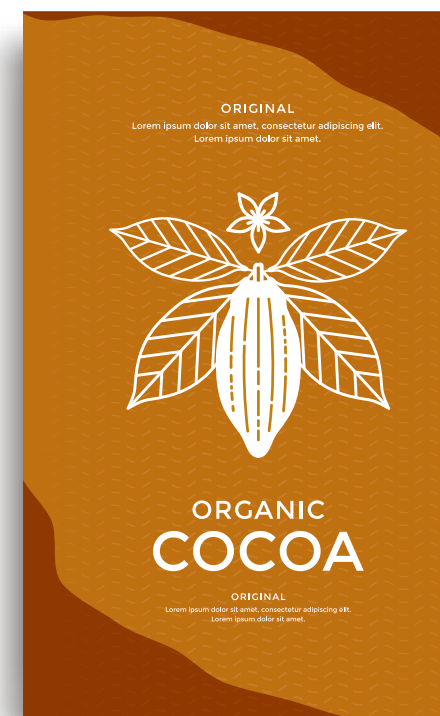
PACKAGING SOUNDS CAN BECOME KEY BRAND DIFFERENTIATORS

However, there is increasing recognition of the importance of other sensory aspects of packaging such as its sound, textures, and smell as well. After all, packaging sounds can be diagnostic. Just think of how people sometimes shake packages of cereal in order to hear

how much cereal is left. On the other hand, packaging sounds can become key brand differentiators (as in the distinctive sound of the Snapple bottle top). Note, though, that one needs to be careful when considering the different sensory aspects of product packaging as it is possible that one “overloads” the consumer with too much sensory information (“sensory overload”). For example, Frito-Lay’s Sun Chips compostable, biodegradable, packaging in 2010 was uncomfortably loud (> 100dB). This product ended-up in a drop in sales, and the new packaging format soon being withdrawn from the shelves never to be seen or, more importantly, heard from, again.

INTERACTION BY TOUCHING THE PRODUCT

Touch also offers key packaging touchpoint, given that the consumer nearly always touches and/or haptically – explores packaging while they interact with a product. For example, heavier packages positively influence the perceived quality of the product, as well as the intensity of fragranced products. However, there are many other tactile aspects of packaging that can in-



fluence the consumer experience, such as, for example, the roughness/smoothness of its surface texture, as well as its material properties. Some firms have even gone beyond and have aimed to develop signature packages that can be identified by touch (an early example of this is Coke’s bottle).

As yet, olfactory-enhanced and edible packaging are relatively underexplored territory. However, there is undoubtedly increasing interest in how the senses of smell and taste can be stimulated more efficiently in packaging. For example, a few years ago, Pepsico patented an aroma delivery system using encapsulated aromas in the necks of their PET bottles. As for edible packaging, there are also examples such as KFC’s partnership with Seattle’s Best Coffee to release an edible coffee cup.

BUT HOW TO DESIGN THE IDEAL MULTISENSORY PACKAGING?

According to multisensory marketing research it is important to consider that:

1. Most of our everyday experiences are multisensory and, as such, different senses and

their interaction mechanisms should be considered when designing packaging experiences. Furthermore, it is important to consider how the senses interact, our tip to build on the emerging field of crossmodal correspondences research and, by so doing, maximize processing fluency (sensory incongruity can work as well, but it is just a much trickier marketing strategy to pull off successfully).

2. One should not overload consumers with sensory information but instead try to find the optimal configuration of the available/manipulable sensory information.
3. Prototyping and studying different multisensory packages with consumers in order to identify the ones that help firms reach their specific brand aims, building on the latest insights from neuroscience-inspired design. This can be done by capitalizing on online testing methodologies to rapidly and efficiently evaluate a number of different potential design solutions.

If you are interested in using packaging as a multisensory device to transform the consumer experience, you can read more about it in

our newly-released edited volume: “*Multisensory packaging: Designing new product experiences*” where the latest research on packaging and the senses is critically reviewed.

Awaken your senses: What can marketers learn from chefs?

Research shows that all the senses are crucial when it comes to developing all kinds of user experiences.

Our food experiences are some of the most multisensory events of our everyday lives. Even the most mundane meal involves a magnificent sensual world: Colours, shapes, textures, sounds, smells, tastes, and flavours. Many Chefs carefully consider all these food-related sensory cues, both intrinsic (such as aromas) and extrinsic (such as atmospheres), in order to systematically construct specific dining experiences. But what can a marketer learn from a chef? Consumers interface with brands through their senses and brand touchpoints are rich multisensory devices that can be carefully crafted. First, let us look at the world of multisensory dining and then let us consider some key takeaways that marketers can learn from the way chefs design them.

There is increasing interest in capitalizing on the role that different senses play in dining experiences¹ when designing them. For example, UK celebrity chef Heston Blumenthal's signature dish "The sound of the sea" presents seafood together with an iPod in a shell that includes sounds of the sea that appear to enhance the diner's experience of the dish. UK Chef Jozef Youssef, at Kitchen Theory, have worked with visual illusions in the way he plates the food in order to enhance the diner's experience of the food and to nudge them to eat in specific ways (for example, to eat more or less). Here at the Centre of Multisensory Marketing, we recently developed a collaboration with Chef Pablo Naranjo (IG: @chefpablonaranjo) at Le15 Café in India (<https://le15.com>), to present the first

multisensory multicourse dining experience in Mumbai, India: "Awaken your senses".

SO WHAT HAPPENED IN AWAKEN THE SENSES?

Inspired on research about the human senses (sight, hearing, touch, taste, and smell, just to mention some), a multisensory, multicourse, dining experience, which blended culinary arts and science was developed and implemented by Associate Professor Carlos Velasco and Chef Pablo Naranjo. The main goal was to show the diners how each of their senses was involved in their eating experiences and, that the careful consideration of how one designs for the senses, may result in unique targeted experiences. Awaken your senses was presented in Le15's monthly event called "Table Number 13", where the chefs let their creativity, and experience talk in the form of a tasting menu.

Awaken your Senses was systematically assembled from the beginning to the end. Through a creative iterative process, both chef and scientist came up with a novel culinary journey designed to awaken the diner's senses². Let us look at two of the dishes, namely "Sonic sip" and "Synaesthesia", in order to illustrate what happened in the event. Both dishes were designed to make the diners reflect about the sometimes surprising role that sound can play in our food experiences.

"Sonic sip" dish was inspired by research that suggests that atmospheric sounds can influ-

ence taste perception³. This dish consists of water extracted from fresh tomatoes, blended with seasonal strawberries fermented for 48 hours with *Gluconacetobacter kombuchae*, and seasoned with home-made grilled pickled jalapeños, lime, raw honey and a hint of garlic vinegar. That day, though, the dish had a special ingredient: sound. All of the diners were blind folded and presented with the food twice, each time accompanied by one of two soundscapes that, based on research, we know that they enhance the spiciness or sourness of foods, respectively. Although the dish was the same in both presentations, anecdotal reports from the diners indicate that, as expected, they perceived them as having different levels of acidity and spiciness.

Sound is not typically consider a 'flavour' sense; however, it can influence the diner's perception of the food. Similarly, sound is not typically consider in certain brand touchpoints such as a product's packaging. However, we know that both packaging opening and pouring sounds can actually influence the perception of the product.

The dish "Synaesthesia" consisted of oak smoked salmon ceviche, served with a spicy tiger's milk made with home-made confit tomatoes, ginger, coconut milk, lime and celery salt, topped with puffed flat rice and coriander. Synaesthesia is a condition that around less than 4-5% percentage of the population appear to have whereby stimulation of one sense leads

to experiences in a second sense. For instance, some synaesthetes might hear music when tasting foods, or see colours when hearing music. The dish was inspired by this condition. In particular, we collaborated with saxophone musician Ryan Sadri (IG: @rynosax). We gave the dish to Ryan Sadri and asked him to "play the sound of the dish" in his saxophone. He ate the dish and improvised a piece that represented the textures, aromas, and taste of the dish. When we presented the dish to the diners in Awaken the Senses, the dish was accompanied by this music. Overall, the diners felt that both dish and music blended well and enjoyed the flavour experience with the music.

Often marketers ask themselves questions such as: How should my product look? What is the best colour to convey my brand's meaning. However, they rarely consider "synaesthetic" questions such as: What does my product's taste sounds like? What does my brand's logo feels like? By considering such questions, marketers may design both novel and more multisensory brands and touchpoint experiences.

WHAT CAN MARKETERS LEARN FROM CHEFS?

Chefs come in different shapes and colours, so do marketers. But generally speaking, chefs seems to be more aware of the importance of stimulating all the senses when creating unique consumer experiences than marketers. In the "Awaken your senses" example above, we illustrate how scientist and chef's knowledge of multisensory interactions, made them able to develop enjoyable food experiences for their guests. By playing with the interaction of taste, smell, visual aesthetics and sounds, they were able to create something that was unique. Marketers can also utilize this knowledge. It all starts with the awareness of how crucial all the senses are for creating positive customer experiences. Let us consider three examples:

DESIGNING STORE EXPERIENCES

The atmosphere in the store can influence the behaviour of the customers⁴. The sounds, the smell, the light, the aesthetics, all interact to create holistic customer experiences. Some places are perceived positively, whilst others are not. Store managers aiming for an atmosphere that communicates a specific image (be it discount or luxury, female or masculine), should play on all these strings. Today, many stores have a potential for improvement. Often retailers copy what is common within their category, without considering how a personalized atmosphere can give them a competitive advantage. This goes for the physical stores, but also for on-line stores. The last being the most challenging. How can an online stores user-interface, that stimulates only the eyes and the ears, com-

municate the stores image and the products physical attributes? Knowledge of how shape, colour, light and sound impacts consumers experiences, becomes important here⁵.

DESIGNING BRAND EXPERIENCES

People interact with brands through different touchpoints and each of these are rich multisensory devices. Just think of a product's packaging, it has colours, textures, a specific weight, temperature, but even smells and sounds⁶. If marketers carefully consider the different sensory cues associated with the touchpoints of a brand, they will increase the likelihood of delivering the intended brand experiences.

DESIGNING UNIQUE CUSTOMER EXPERIENCES

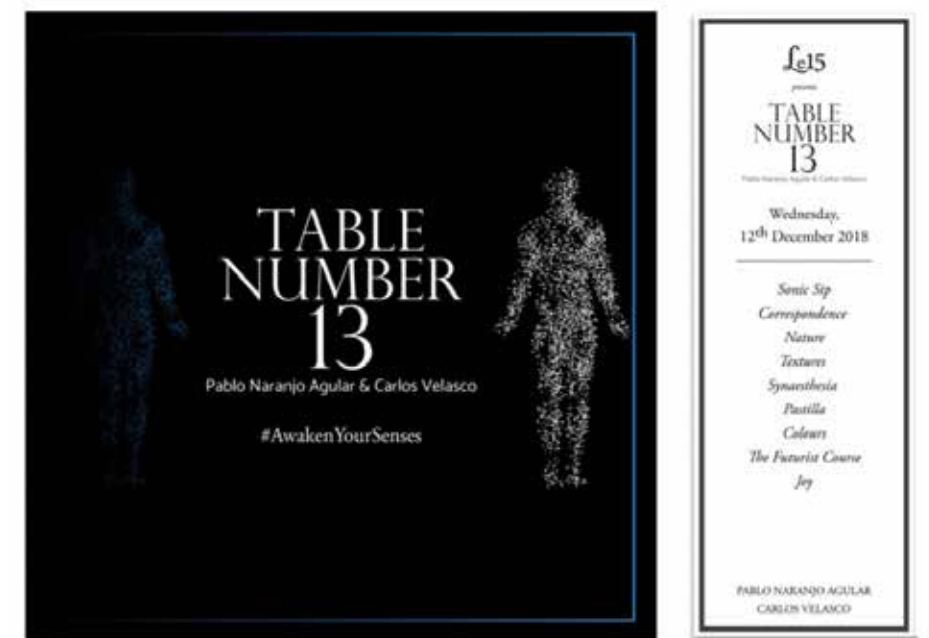
One of the crucial factors for new product success is the ability to develop differentiated products that are perceived as better than the existing products in the market⁷. Products, brands, and/or stores need to stand out. It is all about creating unique customer experiences. This goes for both food experiences in a restaurant, shopping experiences in a store, and user experiences with a brand at home. Awareness of multisensory marketing is the first step towards succeeding with developing positive, unique customer experiences that can give your company a competitive advantage.

Overall, "Awaken your Senses" illustrates the fact that all the senses are crucial when it comes to developing experiences. By seasoning the different dishes with specific senses, both chef and scientist were able to design

targeted experiences. This also shows that customer experiences, at least partly, can be designed, by considering and systematically utilizing different sensory cues.

REFERENCES

1. Spence, C. (2017). *Gastrophysics: The new science of eating*. London: Viking Penguin.
2. Ablart, D., Velasco, C., Vi, C. T., Gatti, E., & Obrist, M. (2017). *The how and why behind a multisensory art display*. *Interactions*, 24, 38-43.
3. Velasco, C., Reinoso-Carvalho, F., Petit, O., & Nijholt, A. (2016). *A multisensory approach for the design of food and drink enhancing sonic systems*. In *Proceedings of the 1st Workshop on Multi-sensorial Approaches to Human-Food Interaction (MHFI '16)*, Anton Nijholt, Carlos Velasco, Gijs Huisman, and Kasun Karunanayaka (Eds.). ACM, New York, NY, USA, Article 7, 7 pages.
4. Spence, C., Puccinelli, N. M., Grewal, D., & Roggeveen, A. L. (2014). *Store atmospherics: A multisensory perspective*. *Psychology & Marketing*, 31(7), 472-488.
5. Petit, O., Velasco, C., & Spence, C. (2019). Digital sensory marketing: Integrating new technologies into multisensory online experience. *Journal of Interactive Marketing*, 45, 42-61.
6. Velasco, C. & Spence, C (Eds). (2019). *Multisensory packaging: Designing new product experiences*. Cham: Palgrave MacMillan.
7. Cooper, R.G. (1999): From experience - The invisible success factors in product innovation. *Journal of Product Innovation Management*, 16, 115-133.



Invitation and menu to the event.

How do customers respond to waiting shorter or longer than EXPECTED?

Waiting is part of customers' everyday lives. But how sensitive are customers to waiting shorter or longer than what they expected?



PhD Candidate
Delphine Caruelle
E-mail: delphine.caruelle@bi.no



Most service encounters encompass some type of wait. For instance, customers need to wait at the cashier when they shop at the grocery store, they need to wait at the restaurant for their meal to be served, and they need to wait for a customer service agent to be available when they call the support center of some firm.

Waiting is thus a very common phenomenon and, not surprisingly, prior research has sought to determine how customers respond to waiting. From prior research, we know that the longer the wait duration, the less satisfied customers are. In addition, we know that distractions during the wait alleviate the pain of waiting: Customers who get some distraction (e.g., reading) while waiting are less affected by the wait than customers who do not get any distraction. Time pressure has the opposite effect: customers who feel pressed by time are

more affected by the wait than customers who are less pressed by time.

As part of my doctoral project at BI Norwegian Business School, I extend existing knowledge on how customers respond to waiting by showing that customers are more – positively – impacted by waiting shorter than they expected than they are – negatively – impacted by waiting longer than expected. It should be noted that I define a wait that is shorter/longer than expected as a wait time that is smaller/greater than the wait time predicted by the customer based on his/her prior experiences.

GROCERY STORE STUDY

In one study, I asked participants to imagine going to the grocery store and waiting at checkout. I asked half of the participants to imagine waiting for 5 minutes shorter than usual and I asked the other half of the participants to ima-

gine waiting for 5 minutes longer than usual. I then asked participants to indicate how satisfied or dissatisfied they would be with this service encounter. Participants who had been asked to imagine waiting shorter than usual reported a very high satisfaction score, whereas participants who had been asked to imagine waiting longer than usual reported a much lower dissatisfaction score.

ONLINE CHAT STUDY

In another study, I made participants wait for a customer service agent in an online chat. Unknown to the participants, I was in control of how long they waited; I made one third of the participants wait as long as expected, another third wait 2 minutes and 25 seconds shorter than expected, and a last third wait 2 minutes and 25 seconds longer than expected. I then asked participants to indicate how satisfied they were with the overall experience with the

customer service online chat. Participants who had waited shorter than expected were significantly more satisfied than participants who had waited as long as expected. However, participants who waited longer than expected were not significantly less satisfied than participants who waited as long as expected.

WHY CUSTOMERS ARE MORE SENSITIVE TO A SHORTER- THAN TO A LONGER-THAN-EXPECTED WAIT

In sum, customers are strongly and positively affected by a wait that is shorter than expected, whereas they are little affected by a wait that is longer than expected. Why is it so? In my research, I propose and demonstrate that it is because customers easily underestimate what they could have done in the additional time spent waiting. Because customers think they could not have done much in these few additional minutes spent waiting, they are little af-

ected by the wait being longer than expected. By contrast, customers who wait shorter than expected are able to fully appreciate the few minutes they saved in a shorter-than-expected wait, which results in a high level of satisfaction.

CONCLUSION

To conclude, my research suggests that customers are little harmed when waiting a few minutes longer than expected. Thus, managers should not get too anxious when there are slight delays in the service delivery: customers will not get strongly dissatisfied because they have to wait longer than they expected. On the other hand, making customers wait shorter than expected is truly beneficial as it results in greater customer satisfaction compared with waiting as long as expected. Firms can thus choose to occasionally offer a free "fast track" option to some customers in order to please them.

REFERENCES:

Caruelle, Delphine (2019). *The Interplay between Time and Customer Emotion during Service Encounters (Working dissertation)*. BI Norwegian Business School, Oslo, Norway.

Hvorfor Vy blir møtt med FY

Norges Statsbaner er i omstilling. Ikke eier de togene lenger, det er lenge siden de eide skinnene, signalanleggene og stasjonene, men de driver med buss og leier ut elbiler i tillegg til å kjøre tog. Likevel blir det bråk når man skifter navn fra statsbane til Vy.



Professor Lars Erling Olsen
E-mail: lars.olsen@bi.no

NSB medelte på en pressekonferanse 12. mars at de skifter navn til Vy. Reaksjonene lot ikke vente på seg. En samlet politisk venstreside reagerte på pengebruk og offentlige etaters hang til kostbare merkevareprosesser. Vanlige folk ristet på hodet over navnet. Vy er uvant og det føles underlig å endre et merkenavn som har vært med oss siden 1883.

Reaksjonene er forutsigbare – endringer i merkenavn er en bitter pille å svelge.

MERKENAVN ER VIKTIG

Merkeelementer er alt som omgir merkevaren, skaper oppmerksomhet og tilfører mening for kundene (Keller, 2014). Det viktigste merkeelementet er uten tvil merkenavnet. Dette er logisk, siden navnet er den delen av merkevaren som vi ønsker at kundene skal fremkalle og gjenkjenne, og som vi ønsker at de skal knytte positive og relevante assosiasjoner til i hukommelsen.

Merkenavn har som regel to oppgaver (Samuelsen, Peretz og Olsen, 2019):

1. Det skal hjelpe forbrukeren med å forstå hvilken kategori merkevaren opererer i – for eksempel Elkjøp, TVNorge, G-sport, Right Price Tiles og EasyJet.
2. Det skal bidra til å skape relevante, attraktive og positive assosiasjoner hos kundene – for eksempel PayPal, Brelett, Bamsemums, Comfyballs, Rent-a-Wreck og Snapchat

Derfor er det også vanskelig å bytte merkenavn. Det hefter tross alt noe gjenkjennelig, trygt og positivt ved navn vi har kjent lenge.

KJENNSKAP GIR LIKING

En av grunnene til at det er vanskelig å bytte navn er at kjennskap lett fører til preferanse. I en serie eksperimenter på 1960-tallet viste Robert Zajonc (1968) hvordan man ved kun å eksponere mennesker for kjente stimuli fikk de til å rangere de som mer positive sammenliknet med ukjente stimuli. Dette kalles familiaritetsprinsippet, eller mere-exposure effekten, og kan forklare hvorfor mange umiddelbart aviser å bytte ut NSB og misliker Vy.

Vy er nytt, NSB er kjent, og den normale psykologiske reaksjonen er derfor å avise det nye og stille spørsmålstegn ved hvorfor man skal endre. Familiaritetsprinsippet blir særlig fremtredende siden Vy som navn ikke gir noen umiddelbar mening. Det er ingenting ved navnet i seg selv som henter om at det er et transportselskap som står bak.

DESKRIPTIVE OG ABSTRAKTE MERKENAVN

Valg av merkenavn er en viktig strategisk oppgave. Ofte vil det være motsetninger mellom å velge navn med klare kategoritilknytning og navn som skal gi ønskede assosiasjoner (Hem og Grønhaug, 2002). Merkenavn som kundene raskt oppfatter til å tilhøre en bestemt produkt- eller tjenestekategori gir drahjelp tidlig i merkevarens livssyklus, men kan også hemme merkets senere muligheter i nye kategorier. Merkenavn som primært er utviklet for å understøtte assosiasjoner, vil derimot være bedre rustet til å kunne romme ulike produkter og tjenester ved senere merkeutvidelser.

Ulempen er at denne strategien tar lengre tid og det er dyrere å oppnå nødvendig kjennskap og skape tilknytning hos kundene.

NSB er et typisk eksempel på en merkevare som har vært svært knyttet til togkategorien. Dette har vært til stor nytte for selskapet gjennom historien, men kan være til ulempe fremover når bedriften nå ønsker å utvikle seg på nye markeder. Noe de allerede har gjort gjennom satsing på buss gjennom merkenavnet Nettbuss og i utleie av elbiler. Vy er et abstrakt merkenavn som i betydelig større grad åpner opp for fremtidige strategiske muligheter.

UNNGÅ NÆRSYNTHET

I debatten om Vy er det lett å trekke paralleller til en klassiker i markedsføringslitteraturen. Theodore Levitts (1960) artikkel «Marketing Myopia» i Harvard Business Review problematiserte nettopp den amerikanske jernbaneselskapet på 1950-tallet. I henhold til Levitt gikk mange togselskaper konkurs fordi de ble for fokusert på sin egen kategori, og konkurrerte

intest seg imellom uten å heve blikket. De oppdaget at de var en del av den større transportbransjen (der blant annet privatbiler, trailertransport og flyruter eksploderte i omfang på 1950-tallet).

Det kan virke som om Vy-ledelsen har lest denne artikkelen, og ønsker å bytte merkenavn for å rigge seg for en fremtid med hardere internasjonal konkurranse og skape muligheter for vekst i nye markeder for det gamle jernbaneselskapet. Sånn sett kan de ca. 280 millionene det koster å endre navn til Vy fort vise seg å være en god investering.

REFERANSER:

- Hem, L.E. og Grønhaug, K. (2002). Merkeelementene - Kriterier ved valg av navn, logo, slagord, karakter og lydlogo, *Magma – tidsskrift for økonomi og ledelse*, 5 (2).
- Keller, K.L. (2014). *Designing and implementing brand architecture strategies*, *Journal of Brand Management*, 21 (9), 702–715.
- Levitt, T. (1960). *Marketing Myopia*. *Harvard Business Review*, 38 (4), 45–56.
- Samuelsen, B.M., Peretz, A. og Olsen, L.E. (2019). *Merkevareledelse – 2. utgave*. Oslo: Cappelen-Damm.
- Zajonc, R.B. (1968). *Attitudinal Effects of Mere Exposure*, *Journal of Personality and Social Psychology*, 9 (2), 1–27.

Lars Erling Olsen er professor i markedsføring og Dean for bachelorprogrammer ved Handelshøyskolen BI.



Død og fordervelse i retail, eller bare TILPASNING?

Kjøpesenterdød, butikkdød, sentrumsdød
– spådommene er mange og dystre.
Det snakkes om en Retail Apocalypse.
Men hva går det egentlig ut på,
og hvordan påvirker det kundenes opplevelser?



Høyskolelektor Robert Ingvaldsen
E-mail: robert.ingvaldsen@bi.no

De siste fire-fem årene har dødssnakket eskalert. I Virkes handelsrapport 2018/19 snakkes det om en Retail Apocalypse. Vi handler for 543 milliarder i året, først og fremst i fysiske butikker, men veksten forventer vi vil skje innen netthandelen. Andel handel i utenlandske nettbutikker øker og utgjorde i 2017 9,5 %. Vi står overfor en brytningstid hvor det vil bli store endringer. To spørsmål blir da relevante å stille;

1. Hvilke endringer er det vi står overfor? Vil den fysiske butikken overleve?
2. Vil dette påvirke kundens opplevelse i positiv eller negativ retning?

HVILKE ENDRINGER STÅR VI OVERFOR?

De aller fleste av oss forventer at endringen i all hovedsak vil være fra å handle i fysiske butikker til å handle på nett, men er det egentlig kun denne utviklingen vi ser?

Ser vi bort i fra at vi har en overetablering i flere bransjer og butikker må nedlegges av den grunn, så er det mange tegn på at den fysiske butikken som konsept klarer å revitalisere seg.

Amazon og Ali Baba er kanskje de ræste på digital handel, men de har også satset tungt på fysiske butikker. Amazon har blant annet kjøpt opp hele dagligvarekjeden Whole Foods for etter sigende 13,4 milliarder dollar!, og har samtidig utvikle sin egen fysiske butikkjede AmazonGo.

På andre siden av Stillehavet kjøpte Ali Baba i 2017 seg opp (36%) i Kinas største dagligvarekjede Sun Art Retail for 2,9 milliarder dollar. Direktør Daniel Zheng i Ali Baba (CNBC 20/11-2017) sier blant annet at de har stor tro på fysiske butikker i fremtiden, riktignok godt hjulpet av datadrevet teknologi og personlige tjenester. Det samme har nok Amazon tenkt med sin AmazonGo, som er fullspekket av teknologiske, kundevennlige løsninger. Denne trenden der nettbutikker starter opp fysiske butikker blir spennende og kommer garantert til å gi oss kunder flere muligheter.

OG HVA MED KUNDEOPPLEVELSEN?

Men, har det noe å si for kundeopplevelsen om kunden handler i fysisk butikk eller på nett?

Mange fysiske butikker har nok blitt tatt på sengen av nettbutikkene. I kampen for å bli digitalt tilstede har mange glemt, eller mistet fokus på å utvikle det de har vært gode på, eller bør være gode på, nemlig den fysiske butikk.

Ser man på tall fra Norsk Kundebarometer (2019) ved Handelshøyskolen BI, ser man at ledende nettbutikker, som Komplet.no (tilfredhetsscore på 80,1 på en skala fra 0-100) og Zalando (79,8) er minst like gode eller bedre på service som ledende fysiske butikker som Elkjøp (72,8), Dressmann med (76,0), H&M (67,3), Cubus (66,7), Lindex (61,1). Selv om det kan være litt problematisk å sammenligne merkevaren Zalando med H&M og Cubus, så viser det likevel at de ledende nettbutikkene har vært flinkere til å ta kundene på alvor, noe som nå slår ut i form av høy kundetilfredshet og lojalitet.

Kundeopplevelsen vil i fremtiden være knyttet til butikkenes evne til å fornye seg. Uavhengig om en er på nett- eller fysisk butikk. Kundeopplevelsen kan blant annet knyttes til hvor god butikkene er på å følge trender.



		NKB/BI Tilfredshetscore	CSI/NHH Innovasjonsscore
Nett	Komplett.no Zalando netOnNet	80,1 79,8 71,3	65,2 64,2 57,7
Fysisk	Vinmonopolet Ikea Elkjøp H&M Cubus Lindex	82,1 75,1 72,8 67,3 66,3 61,1	55,9 78,5 56 58,5 51,2 52,5

Eksempler på trender er om man alltid er på nett eller har bærekraftige produkter og tjenester. (Andreassen, Calabretta og Olsen, 2012). Eller f.eks «overrask meg!» som er en av trendene Virkes rapport peker på, der kundene har høye forventninger til produktene de kjøper sin evne til å levere på verdi og opplevelse (Virkes handelsrapport 18/19).

Trendene påvirker kundeatferd og vil gjøre at de vil ha krav til leverandørenes innovasjonsevne. Så om høy kvalitet og kundetilfredshet er viktig for å få lojale kunder så vil leverandørenes innovasjonsevne være avgjørende for kundelojaliteten i et lengre perspektiv.

INNOVASJONSEVNE

Men, hvor innovative er egentlig nettbutikker sammenlignet med fysiske butikker? Tall fra Norsk Innovasjonsindeks ved Norges Handelshøyskole viser at nettbutikker som Zalando (innovasjonsscore på 65,2 på en skala fra 0-100) og Komplett.no (64,2) oppleves også på denne dimensjonen som mer innovative enn de fysiske butikkene som Elkjøp (innovasjonsscore på 56,0), H&M (58,5). Slår man sammen tallene fra Norsk Kundebarometer ved Handelshøyskolen BI og Norsk Innovasjonsindeks ved Handelshøyskolen ser vi at norske nettbutikker har høyere kundetilfredshet og oppleves som mer innovative enn fysiske butikker. Ser vi på de amerikanske resultatene finner vi samme mønster. Det betyr at fysiske butikker

må skjerpe seg, både med hensyn til kvalitet, og de må innovere på områder som er meningsfulle for kundene om de skal kunne overleve endringene i Retail Apocalypse.

FREMtiden ER PHYGITAL

Jeg har ganske stor tro på butikkens fremtid. Vi vil fortsatt trenge varer, og vi vil fortsatt gå i den fysiske butikken for å ta på, prøve, og ta med hjem varen samme dag. Men fremtiden er Phygital. Phygital er et nytt ord på vei inn i retailspråket, som illustrerer hvordan butikken kommer til å revitalisere seg. Ordet kombinerer fysisk og digital. Og ifølge Punita Duhan, Anurag Singh (2019) så smelter den fysiske og den digitale retail verden sammen. Og det er det vi nå ser er på gang illustrert med Ali Baba og Amazons investeringer i fysiske butikker. Og jeg er ganske sikker på at dette gir grunnlag for bedre kundeopplevelser.

Det interessante er at det vi ser nå er i tråd med hva Michael E. Porter skrev allerede i 2001: "The winners will be those that view the Internet as a complement to, not a cannibal of, traditional ways of competing".

Nå når nettgiganter som Amazon og Ali Baba, med flere begir seg inn i den fysiske butikkverdenen så vil de fort merke at fysisk butikk er ganske annerledes enn digital butikk, så retail blir definitivt ikke kjedelig fremover.

REFERANSER:

- Virke Handelsrapporten 2018/2019.
- <https://www.nhh.no/norsk-innovasjonsindeks/nii-2018/>
- <https://www.nytimes.com/2017/06/16/business/dealbook/amazon-whole-foods.html>
- <https://www.bi.no/forskning/norsk-kundebarometer/bransjeresultater-2019/>
- Punita Duhan, Anurag Singh (2019) forfatterene av M-Commerce. Experience the phygital Retail så smelter den det fysiske og den digitale retail verden sammen, noe som gir nye perspektiver og muligheter <https://www.taylorfrancis.com/books/9780429487736>
- <https://www.reuters.com/article/alibaba-sun-art-retail/alibaba-to-buy-36-2-pct-sun-art-for-2-9-bln-idUSL3N1NQ02J> (KAN ERSTATTE DN om samme sak, Tror DN har det opprinnelig fra Reuters).
- <https://www.cnbc.com/2017/11/20/alibaba-invests-2-point-9-billion-in-chinas-sun-art-retail-group.html>
- Michael E. Porter (2001) Strategy and the Internet./Michael E. Harvard Business Review. Mar2001, Vol. 79 Issue 3, p62-78. 17p.
- Andreassen, Calabretta og Olsen, 2012 i Magma / <https://www.magma.no/trend-spotting>

Feilvurdering av digital reklameeffekt

Reklame i digitale kanaler øker raskt, men begeistringen for den digitale reklamens effekt er ofte basert på illusjoner som ikke er der. For å lykkes må man ha god forståelse for hvordan algoritmene og målgruppene fungerer.



Professor Fred Selnes
Førsteamanuensis Auke Hunneman
Analytiker Espen Jütte
E-mail: fred.selnes@bi.no



Reklame i digitale kanaler øker raskt og utgjør nå om lag 40% av de totale medieinvesteringene i Norge. Annonserene tilbys helt unike muligheter til å kjøpe finmaskede målgrupper. Men annonsørene blir lurt. Effekten måles nemlig ved å sammenligne respons hos de som har sett reklamen opp mot de i målgruppen som ikke har sett den. Og målt på denne måten finner man betydelige effekter, men det er altså en illusjon. I en nylig publisert studie med 15 felt-eksperimenter fant forskerne at den sanne effekten av digital reklame i gjennomsnitt var under en fjerdedel av det man normalt får rapportert.¹

Årsaken til overestimering av reklamens

effekt ligger i hvordan algoritmene i annonseplassering fungerer. Algoritmene starter med annonsørens definisjon av målgruppe og finner personer som passer til beskrivelsen. Men algoritmen følger med på hvem som responderer og bruker denne informasjonen til å finne personer som ikke bare er i målgruppen, men som har ytterligere kjennetegn som matcher de som har begynt å klikke. På denne måten vil algoritmen systematisk snevre inn potensielle personer i målgruppen til de som ligner mest på de som klikker mest.

Problemet ligger altså i at eksponering til digital reklame ikke skjer etter en tilfeldig prosess, men gjennom algoritmer som systematisk favoriserer de som har høy responstilbøyelighet. Forskerne i den aktuelle studien utviklet imidlertid et snedig design som gjorde at man fordelte reklamen til testgruppen og kontrollgruppen etter et tilfeldighetsprinsipp. Kontrollgruppen fulgte samme målgruppedefinisjon som testgruppen, men fikk reklame for noe annet. Man kunne dermed sammenligne respons i testgruppen mot respons i ekte kontrollgruppe. Man beregnet også respons i de som var i målgruppen for testen, men ikke fikk reklame. Et eksempel er respons i

testgruppen på 0,079% mot 0,046% i kontrollgruppen. Respons i målgruppen som ikke fikk reklame var på 0,025%. Av den totale effekten på 0,054 (0,079-0,025) kommer altså bare 0,033 (0,079-0,046) fra reklamen mens 0,021 (0,054-0,033) skyldes utvelgelsesfeil. I prosent betyr dette at 61% av effekten kommer fra reklame. I figuren ser vi hvor stor utvelgelsesfeilen er i 13 av de 15 studiene (studie 4 er eksempelet). I de to siste studiene var total effekten null. Som vi ser er det en kraftig overvurdering av den digitale reklamens effekt.

Annonseren kan øke effekten av digital reklame ved å definere målgruppen smartere. Husk at problemet ligger i at personer i målgruppen har ulik responssannsynlighet og at algoritmene favoriserer de som i utgangspunktet har en høy responssannsynlighet. Dersom vi kan redusere variasjon i responssannsynlighet, det vil si en mer homogen målgruppe, vil problemet reduseres. Dette er et klassisk segmenteringsproblem som er velkjent for markedsførere. Ideelt burde man segmentere etter preferanse for merkevaren, slik at de som har høy preferanse er i segment 1 og de som har lav preferanse eller ingen preferanse, er i segment 2. En slik ny praksis vil gi lavere responstill

sammenlignet med tidligere praksis, men det er bare tilsynelatende fordi man nå har redusert utvelgelsesfeilen.

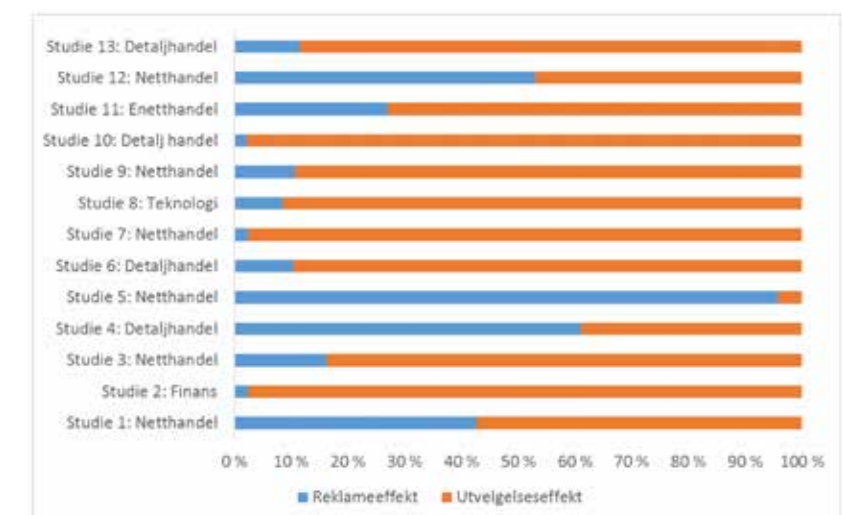
Utfordringen ligger i å finne kriterier som definerer målgrupper etter segmenteringsprinsippet (homogen responstilbøyelighet). Her vil de ulike digitale kanalene ha forskjellig tilbud i hvilke kriterier man kan bruke. I Google vil man typisk lete etter søkeord som brukes av de med lav preferanse for merkevaren. Et illustrerende eksempel er det Norwegian Bank gjorde da de betalte for konkurrentenes merkenavn slik at de som søker på Santander får Norwegian Bank øverst i søkeresultatene. For Facebook vil man typisk lete etter interesser i tillegg til demografiske kriterier, og det man bør lete etter er kriterier som kjennetegner de som i utgangspunktet har lav preferanse for merkevaren, men som kan påvirkes av et godt reklamebudskap. Et illustrerende eksempel er om BI bruker interesse for prestisjestudier ved andre studiesteder som spesifikasjon av målgruppe for sin reklamekampanje. Disse personene vil i utgangspunktet ha lavere preferanse for BI, men kan påvirkes dersom budskapet er godt. Tilsvarende kan man tenke også for de andre digitale kanalene.

Vi har konkrete eksempler på at digitale reklamekanaler kan være meget effektive, men det krever at annonsørene er smarte og strategiske i hvordan de brukes. Segmentering og systematisk posisjonering er fremdeles oppskriften på markedssuksess. Men begeistringen for de digitale kanalene baseres dessverre ofte på illusjoner av effekt som ikke er der. Hvis den digitale reklamen er så fantastisk burde det ha

materialisert seg i økt salg – og de fleste har til gode å oppleve nettopp det!

REFERANSE:

A Comparison of Approaches to Advertising Measurement: Evidence from Big Field Experiments at Facebook, Gordon, Brett R., Zettelmeyer Florian, Bhargava, Neha and Chapsky, Dan. 2018.



¹ https://www.kellogg.northwestern.edu/faculty/gordon_b/files/fb_comparison.pdf

Creating BUZZ before new product launches: Is it always a good idea?

Pre-launch marketing for new products may have unintended negative consequences.



PhD Candidate Olga Ungureanu
E-mail: olga.d.ungureanu@bi.no

Many firms aim to create buzz when launching new products. Long before the launch date, they issue press releases, they announce and talk about the product on social media, and they create all kinds of promotional content, all to create awareness about the upcoming product and get people talking.

Brands like Apple have taken this to another level. They introduce their new products during dedicated events, demonstrating the products' use and benefits in front of a physical and online audience. This generates large amounts of news coverage and consumer chatter online.

As it turns out, the conventional wisdom of pre-launch marketing to create demand and buzz for new products may have unintended negative consequences for the firm. Furthermore, not all marketing activities are equal in their effectiveness for promoting new products before and after launch.

THE VIDEO GAME INDUSTRY

As part of my doctoral project at BI Norwegian Business School, I wanted to shed light on these issues. We conducted two studies in the

video game industry: a dynamic, billion-dollar industry, where new product introductions are frequent and online communications abundant.

The first study looks into how consumer anticipation of an upcoming product influences purchases of substitutes (other games) and complementary products (add-ons for a specific game) from the same firm. On the one hand, pre-launch marketing communications make consumers aware of the upcoming product. This helps create demand for the product, which translates to new product sales. On the other hand, when consumers become aware of an upcoming new product, they become less likely to purchase from substitute or complementary product categories to save up their money. In this study, we find that consumers are less likely to purchase such products as the new product launch date draws closer; this suggests consumers behave strategically when made aware of new product launches. More than that, the amount of consumer buzz about the products also reduces current purchases, but only for certain consumer segments.

OWN MEDIA VS. SPONSORED TWEETS

The second study focuses on how different marketing communications affect firm stock market performance pre-launch vs. post-launch. We investigate the use of firm's own social media (tweets), press releases, and paid social media (sponsored tweets), while accounting for the effects of consumer buzz and news coverage. We find that firm tweets and press releases are particularly effective at reducing risk pre-launch, and they generally increase firm returns.

The surprise is that sponsored tweets, which include dedicated content for the new products, do not have a notable effect on stock market performance pre-launch. Sponsored tweets do increase firm returns on average, suggesting investors appreciate the firm's use of sponsored tweets in general, but investors do not reward firms who use them particularly for new product launches.

ADVICES TO MARKETERS

If your firm engages in pre-launch marketing, research indicates that you need to balance the benefits and risks.



1. Pre-launch buzz can help the firm by creating demand and new product sales, but it can also hurt the firm by decreasing sales of other products the firm sells.
2. Pre-launch marketing communications indicate product quality and the firm's confidence in the product, which leads investors to increase their appreciation of the firm performance. However, firms should be mindful not to create "too much" buzz, because this may create unrealistic expectations of the products and backfire.
3. While providing more information about the upcoming product helps reduce consumers' uncertainty about the new product's performance and increase willingness to purchase, this can also tip off competitors, enabling them to speed up their own product development and potentially beat you to the market.
4. Marketers should be aware that different marketing communications have varying roles and effects pre- vs. post- launch. In our research, we find firms are better off using their owned tweets and press releases rather than sponsored tweets in the pre-launch, because they have a stronger positive effect on firm performance pre-launch.

REFERENCES

- Burmester, A. B., Becker, J. U., van Heerde, H. J., & Clement, M. (2015). The Impact of Pre- and Post-Launch Publicity and Advertising on New Product Sales. *International Journal of Research in Marketing*, 32(4), 408-417. doi:10.1016/j.ijresmar.2015.05.005
- Chen, Y., Liu, Y., & Zhang, J. (2012). When Do Third-Party Product Reviews Affect Firm Value and What Can Firms Do? The Case of Media Critics and Professional Movie Reviews. *Journal of Marketing*, 76(2), 116-134.
- Colicev, A., Malshe, A., Pauwels, K., & O'Connor, P. (2018). Improving Consumer Mindset Metrics and Shareholder Value Through Social Media: The Different Roles of Owned and Earned Media. *Journal of Marketing*, 82(1), 37-56. doi:10.1509/jm.16.0055
- Joshi, A. M., & Hanssens, D. M. (2009). Movie Advertising and the Stock Market Valuation of Studios: A Case of "Great Expectations?". *Marketing Science*, 28(2), 239-250. doi:10.1287/mksc.1080.0392
- Hewett, K., Rand, W., Rust, R. T., & van Heerde, H. J. (2016). Brand Buzz in the Echoverse. *Journal of Marketing*, 80(3), 1-24. doi:10.1509/jm.15.0033
- Kim, H., & Hanssens, D. M. (2017). Advertising and Word-of-Mouth Effects on Pre-launch Consumer Interest and Initial Sales of Experience Products. *Journal of Interactive Marketing*, 37, 57-74. doi:10.1016/j.intmar.2016.08.001
- Schatzel, K., & Calantone, R. (2006). Creating Market Anticipation: An Exploratory Examination of the Effect of Preannouncement Behavior on a New Product's Launch. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 34(3), 357-366. doi:10.1177/0092070304270737
- Sorescu, A., Shankar, V., & Kushwaha, T. (2007). New Product Preannouncements and Shareholder Value: Don't Make Promises You Can't Keep. *Journal of Marketing Research*, 44(3), 468-489.
- Xiong, G., & Bharadwaj, S. (2014). Prerelease Buzz Evolution Patterns and New Product Performance. *Marketing Science*, 33(3), 401-421. doi:10.1287/mksc.2013.0828

Hvordan kan markedsføring påvirke organisasjonens RESULTATER?



Vi har sett på noen av de mest krevende spørsmålene en markedssjef står overfor. Her er fem lærdommer alle ledere burde ta til seg.



Førsteamanuensis Stefan Worm
and PhD Candidate Aleksandra Jbara
E-mail: stefan.worm@bi.no

På hvilken måte blir en virksomhets totale resultater påvirket av markedsføring? Hvordan kan økte reklameinvesteringer påvirke bedrifters salg, inntekter og verdi? Ville salgsveksten fra en økt investering i reklame overgått det man ville tjent på et større fokus på forskning og utvikling (R&D) eller kundeservice og kundetilfredshet?

Og mer generelt, hvilke markedsføringsinvesteringer og -aktiviteter burde selskaper prioritere fremfor andre tiltak?

Dette er bare noen av de spørsmålene ledere sliter med når de skal velge mellom ulike markedsføringsstrategier.

Det amerikanske magasinet Forbes sitt Marketing Accountability Initiative har definert et sett med viktige faktorer for lønnsomhet, som inkluderer merkeverdi, kundens økonomiske verdi (customer equity), organisatorisk markedsføringskompetanse, effektiviteten av markedsføring og innovasjon.

Markedssjefer synes imidlertid det er vrient å tallfeste forholdet mellom disse faktorene for lønnsomhet og økonomiske måltall, fordi «de fortsatt foretar de vanskelige valgene, omfordeling av ressurser og beslutninger om risikoinvesteringer basert på historiske investeringstall, eller til og med magefølelse, i stedet for data-drevet fakta».

En fersk studie fra BI-forskerne Aleksandra Jbara og Stefan Worm forsøker å belyse disse spørsmålene. Vi har gjort det fordi bare omtrent en tredjedel av dagens markedssjefer føler seg kapable til å kvantitativt forsvare effekten av pengebruk knyttet til markedsføring. Vår studie oppsummerer innsikten fra denne store og komplekse litteraturen, som består av nesten 200 studier, forklarer Aleksandra Jbara.

Forskerne ønsket å gjøre den vitenskapelige innsikten som foreligger lettere tilgjengelig for ledere. Studiet deres inneholder fem sentrale lærdommer:

• **Markedsføring har en innvirkning på virksomhetens økonomiske resultat**

Virksomhetens markedsføringstiltak og markedsverdier er sentrale drivere for det du får tilbake for dine investeringer, så ledere burde vite at én nøkkel til virksomhetens suksess handler om markedsføring, sier Stefan Worm. Immaterielle markedsbaserte verdier, for eksempel knyttet til markedsorientering, merkeverdi og kundetilfredshet, er helt sentrale for hvordan markedsføring påvirker det økonomiske. For å sikre bedrifter gode økonomiske resultater blir det derfor essensielt å styre sine markedsbaserte verdier systematisk.

• **Markedsinvesteringer har en indirekte effekt på virksomhetens økonomiske resultat**

Vi ser at en rekke resultater knytter markedsføringstiltak og avkastning sammen, forteller Jbara (se figur 1). Det vil si, markedsføringstiltak har en indirekte effekt på det økonomiske resultatet. Disse indirekte og forsinkede utfallene gjør utregning av avkastning på markedsførings-

investeringer krevende.

For at ledere skal kunne vurdere investeringene ordentlig, er de derfor avhengige av å forstå disse sammenhengene.

• **Utfallet av markedsinvesteringer avhenger av måltallet man velger**

Blant både markedssjefer og akademikere blir det ofte antydnet at visse markedsføringsinvesteringer utvilsomt øker inntektene uavhengig av finansielle måltall, sier Worm, før han legger til:

Men våre funn indikerer at dette blir en overforenkling. Tvert imot mener vi at man bør være klar over at den samme markedsføringsinvesteringen kan ha ulike resultater avhengig av måltall.

En kampanje for å øke kundetilfredshet kan for eksempel på den ene siden øke en virksomhets verdi, men samtidig bidra til redusert salg.

• **Fordelingen av markedsbudsjett må skreddersys bedriftens økonomiske målsetting**

Markedsførere må prioritere sine investeringer i samsvar med virksomhetens overordnede økonomiske målsetting, konkluderer Jbara. Hun understreker behovet for systematisk styring i grensesnittet mellom finans og markedsføring. Avhengig av de økonomiske måltallene, kan vi anbefale vidt forskjellige markedsføringsaktiviteter.

• **Markedsføring teller i alle bransjer**

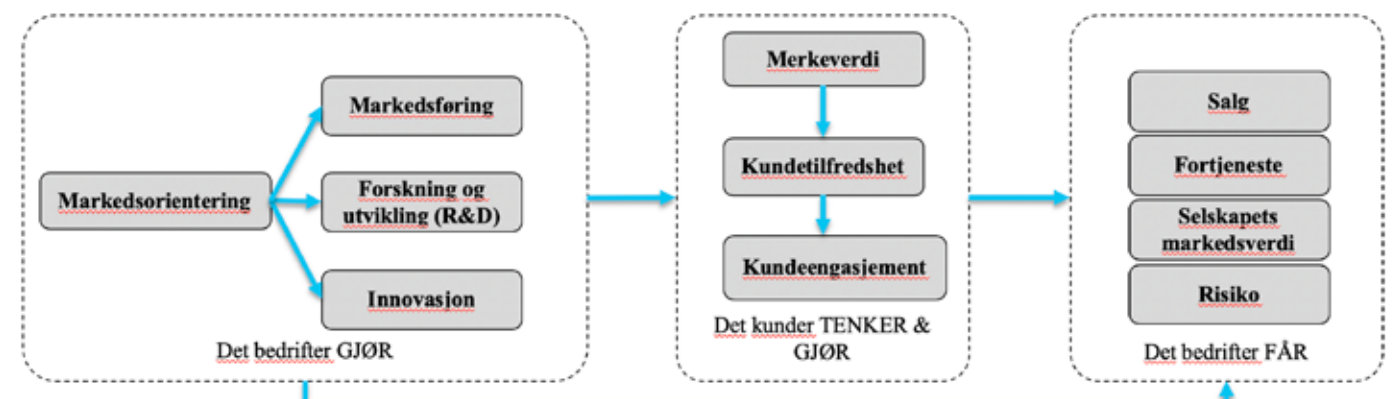
Jeg får ofte spørsmål fra ledere om forholdet mellom økonomi og markedsføring bare teller i bransjer med stort fokus på markedsføring, forteller Worm.

Våre analyser viser imidlertid at alle ledere, uavhengig av bransje, burde bry seg om markedsføring.

REFERANSE

Forbes (2017), "A CEO Blueprint for Driving Enterprise Value by Maximizing the Effectiveness of Marketing Investments, Strategies and Actions," Marketing Accountability Research, (besøkt August 2017)

<https://www.forbes.com/cmo-practice/wp-content/uploads/2017/08/Forbes-Marketing-Accountability-Executive-Summary-10.2.17.pdf>



Nytt fra instituttet

NEW ERA OF EXECUTIVE EDUCATION:

DATA ANALYTIC SKILLS WILL MAKE OR BREAK FUTURE MARKETING MANAGERS

Data are becoming ubiquitous, and with their explosion grows the buzz of "we need to be data-driven" and "data is new oil". All sources unequivocally agree that the future of business lies in the opportunity that data analytics can deliver for value creation and improvement of decision-making. Yet, to date, the growth of analytics and data management has been driven by IT investments and data scientists whose language marketing managers cannot easily understand. As a result, firm's databases expand rapidly, but it becomes even harder to separate the strategic insights from the junk. Never before did managers have this much information on customers, partners and competition at disposal to make informed, smarter decisions; yet they are more than ever criticized about the lack of actionable insights that derive from it.

The percentage of marketing budgets that companies plan to allocate to analytics in the next two to three years will increase by almost 200% - from current average of 5.8% to 17.3% (CMO Survey, 2018). This increase in investment is hampered by the fact that only 1.9% of marketing leaders believe their companies have the right talent to leverage marketing analytics. Stunningly, in contrast to the explosion of data availability and software solutions, the perception of marketing leaders about the level to which they have the right talent to leverage analytics has remained stable and low in the last five years. Boston Consulting group in cooperation with Google has analyzed capabilities and success factors over 40 European companies across diverse in-

dustries and they found that only around 2% of companies see efficiency and return on investment benefits of successfully engaging customers across multiple touchpoints in their purchase journey. This is simply because majority of firms and managers are still unable to connect cross-channel touchpoints for individual customers and employ personalized communication towards the customer.

The gap between the promise and reality of analytics is wide and further growing. While companies agree that data-driven insights need to be the main fuel for the strategy building, implementing this change among existing marketing managers has been a challenge. This challenge primarily comes from the lack of analytics skills and perceived chasms that marketing managers need to cross to gain those skills. The reason for this lies in the differences in background education of business majors and data science graduates. Many analytics courses require managers with business backgrounds to become "engineers", and that may feel intimidating. We therefore need new executive approaches to applying data analytics the ones that starts from the perceptions and backgrounds of business graduates!

With this premise in mind we have created a new course at Executive Master of Management at BI Norwegian Business School, **Applied Marketing Analytics**, a course that looks at how to gain strategic data-driven insights from the management point of view.

APPLIED MARKETING ANALYTICS

This course teaches you to find and extract important market and customer data, to know what is working or not working for your own firm and it shows you how to employ analytics in practice in a simple way, using just Excel. We also take into account the limited ability of managers to take long time away from the office, therefore, we make the whole programme last only 12 weeks and combine online materials with offline meeting once per month (three meetings in total). With hands-on online and offline materials, you can study at your own pace and condense learning!

This course aims to teach basic skills in marketing decision-making based on a systematic approach to exploit data that help managers to increase the effectiveness of marketing decisions. By combining campus sessions and online learning processes, including videos and exercises, this course enables you to learn faster and more effectively with our "Explain-Show-Do-Practice" approach to teaching.

We do not go deeply into the statistics and mathematics behind the methods and tools, but rather provide you with an understanding of what the model could be used for, intuitively how it works, which data you need to have and how to evaluate the output you get from the analyses.

TOPICS IN THIS COURSE INCLUDE:

- Analysing and visualising your customer and product data

- Understanding and segmenting customers and markets, identifying high value future customers
- Exploring your brand positioning against competition and devising potential actions to improve it
- Implementing hands-on tools to develop new products and calculate how much customers are willing to pay for the new or changed product or service
- Developing and measuring effectiveness of loyalty programmes, marketing campaigns, multiple-channels and social media investments
- Evaluating how to optimally allocate resources across different products, channels and sales representatives

WHO IS THIS PROGRAMME FOR?

- Executives who are in traditional leadership/management positions - of business units, products and functions - who need to understand how to better leverage data to improve business performance.
- Executives who already have expertise in analytics, but whose roles and projects are becoming increasingly strategic, so they need to develop further strategic skills and understanding.

This course is intended for executives interested in driving business performance, whether they have an extensive marketing or analytics background or not.



DESIGNTENKING FOR NYSKAPING

Er du både kreativ og analytisk? Liker du å skape nye ting, men også å regne på om dette nye kan lønne seg? Har du en drøm om å jobbe med utvikling? Da kan vårt nye Executive-kurs **Design Thinking for nyskaping** være noe for deg. Her vil du lære om designtenking og om hvordan du bør gå frem for å lykkes med nyskaping. Du vil lære å samle inn markedsinformasjon, utvikle enkle prototyper, gjennomføre markedstester og lage forretningsmodeller. Kurset er praktisk og prosjektbasert, kan kombineres med jobb, og passer for deg som ønsker å jobbe med markedsorientert produktutvikling i en etablert bedrift, serviceutvikling i en frivillig organisasjon eller forretningsutvikling i en start-up. Kurset vektlegger også betydningen av samfunnsansvar og bærekraft ved nyskaping.

Læreprosess og tidsbruk:

Kurset er modulbasert og består av to samlinger over to dager.

1. samling: 18.09 - 19.09, 2019
2. samling: 06.11 - 07.11, 2019

På disse samlingene, som vil bestå av både forelesninger, gruppearbeid, diskusjoner og presentasjoner, vil du få kunnskap om og ferdigheter i bruk av utviklingsverktøy. Mellom modulene vil du benytte disse verktøyene til å skape noe nytt.

Synes du dette høres interessant ut, kan du lese mer på denne linken: <https://www.bi.no/studier-og-kurs/kurs/spesialkurs/design-thinking-for-nyskaping/>

Kursansvarlig: Nina Veflen er professor ved institutt for markedsføring og har en doktorgrad innenfor produktutvikling. Hun forsker blant annet på produktutviklingsledelse, forbrukeratferd og brukerstyrte innovasjoner, og har mer enn 20 års erfaring med praktisk produktutvikling.

Nytt fra instituttet



Hvor mye og hvordan burde bedrifter investere i markedstiltak for å nå sine mål om salg og lønnsomhet? Dette Master of management programmet lærer deg å utvikle en god markedsorientert forretningsstrategi.

Markedet og omgivelsene rundt oss endrer seg hyppig og derfor må bedrifter raskt være i stand til å endre på strategi og planer for å lykkes. En viktig forutsetning her er at virksomheten har en helhetlig strategi for inntektsiden.

En god forretningsstrategi handler om å utvikle en overordnet plan for tre sentrale ledelsesområder: Kundestrategi, produktstrategi og bedriftens merkevarer (brand). Sammen bidrar disse tre til å sikre en trygg og inntektsgivende kundeportefølje, produkter som er attraktive, konkurransedyktige og lønnsomme, samt at man fremstår med et tydelig kundeløfte som forsterker kundeopplevelser og produkters attraktivitet.

En kritisk suksessfaktor for en vellykket strategi er at bedriften har en dyp og faktabasert innsikt om kundenes atferd. Vi må forstå hvilke behov kundene har for å kjøpe de produktene vi selger, hvorfor kundene gjør sine valg blant konkurrerende tilbydere, hvordan man kan påvirke disse valgene, hvilke forventninger de har til sine leverandører, og hvordan man kan begeistre kundene slik at de fortsetter å bruke våre produkter og tjenester. I dette ligger også en dyp forståelse av segmentene i markedet som forteller hvordan vi må spisse våre markedstiltak og differensiere oss fra konkurrentene.

Dette programmet lærer deg en effektiv

metodikk for utvikling av markedsorienterte strategier. Du lærer hvordan du finner fram til viktige data og hvordan du skal analysere og tolke disse. Med digitaliseringen har vi tilgang til betydelige mengder med data som gir deg mulighet til å utvikle en betydelig dypere innsikt enn vi kunne før, og vi lærer deg hvordan du kan utnytte disse mulighetene. Du får også innsikt i praktiske metoder for å bygge sterkere og mer lønnsomme kunde-relasjoner, attraktive produkter, og sterke merkevarer.

Mer informasjon finner du på våre nettsider under studier og kurs.

Honorary Doctorates

At BI, we occasionally honor role models and academics who inspire us. The conferral of the honorary doctoral degree is a tradition where we recognize people who have had a profound impact on their field of work, lifting important questions onto the world stage.

Ajay Kohli



On June 11th professor Ajay Kohli was awarded an honorary doctorate from BI Norwegian Business School. The ceremony was part of BI's 75th year anniversary celebration in the fabulous Oslo City Hall.

Through his research on market orientation, Ajay Kohli became one of the most acclaimed and leading professionals in marketing in the nineties. His work is also among the discipline's most cited, and he has received a number of prizes for his research. He still plays a key role in leading doctoral programmes and research programmes around the world, and has had a significant impact on many graduate students. Including at BI.

"Ajay Kohli has also become a member of BI's International Advisory Board. He is an important contributor to the marketing field at BI and the Department of Marketing and BI is very proud of his close relationship, says Prohost Bendik Samuelsen.

Valarie Zeithaml

Some months later, on October 24th professor Valarie Zeithaml was awarded an honorary doctorate.

"We are very proud and honored that doctor Zeithaml accepted this award. As in many schools around the world, Valarie Zeithaml's work has been a central part of our marketing curriculum. Her work has had a tremendous impact here in Norway as in many other countries," says The Head of Department of Marketing at BI, Professor Line Lervik-Olsen.

With her sparkling personality, Valarie Zeithaml gave a captivating speech about thirty years of service quality research for a full house in BI's biggest auditorium.

After the ceremony, Valarie Zeithaml met with faculty and the PhD students in the Department of Marketing to give another presentation, this time sharing her experience from her long and productive career in academia and in industry. She shared her early struggle to do research on services marketing at a time when many in the field were unreceptive to the topic. Fortunately, she and other pioneers in the field challenged these barriers and created the discipline. She stated that, "coming to BI and finding so many interested and intelligent faculty and doctoral students was an inspiration. The beautiful new BI building was the ideal place to celebrate the University's Jubilee year."



